

## Projektreferenz Erfolgsbericht

---

<b>Projekt:</b>	<b>Sanierungsberatung und -begleitung</b>
Branche:	Produktion/Großhandel
Mandant:	Mittelständische Unternehmensgruppe, Umsatz rd. € 35 Mio.
Standort:	7 Unternehmen an 3 Standorten in West- und Ostdeutschland

---

### Ausgangslage

Bei dem vorliegenden Projektbeispiel handelt es sich um einen führenden mittelständischen Gartenbau- und Großhandelsbetrieb, mit zwei Produktions- bzw. fünf Handelsbetrieben an drei Standorten. Konjunkturelle und strukturelle Probleme bedingten einen nachhaltigen Umsatzeinbruch, der zu einer stark angeschlagenen Ertrags- und Liquiditätslage führte. Infolge der andauernden Liquiditätsprobleme drohten die finanzierenden Kreditinstitute mit der Kündigung der bestehenden Linien.

### Maßnahmen

Um eine Grundlage für die Verhandlung mit den Kreditinstituten und auch mit ausgewählten Gläubigern zu schaffen, wurde **ks|associates** mit der Erstellung eines Gutachtens sowie einer Konzeption zur Sanierung der Unternehmensgruppe beauftragt. Neben Sofortmaßnahmen zur Stabilisierung der Geschäftstätigkeit wurde unmittelbar Kontakt zu den beteiligten Kreditinstituten aufgenommen und mit diesen die Aufrechterhaltung der Linien bis zur Fertigstellung des Gutachtens verhandelt. Das Sanierungskonzept beinhaltete u.a. folgende Restrukturierungsmaßnahmen:

- Reduzierung der Sach- und Verwaltungskosten;
- Veränderungen im Management;
- Schließung eines Standortes;
- Optimierung von innerbetrieblichen Prozessen;
- Reduzierung der Personalkosten;
- Strategische Neuausrichtung;
- Anpassung/Optimierung des Sortiments;
- Intensivierung der vertrieblichen Aktivitäten;
- Verbesserung der Transparenz im internen und externen Reporting.

Neben Zugeständnissen und Beiträgen seitens der Gesellschafter wurden auf der Gläubigerseite eine Stundung der Tilgungen und Anpassung der Zinskonditionen mit den Kreditinstituten bzw. eine

Stundung der Verbindlichkeiten mit ausgewählten Lieferanten verhandelt. Diese waren Voraussetzung für die sich anschließende Sanierungsphase, in der die eigentliche Restrukturierung vorgenommen wurde. Im Rahmen der Umsetzungsphase erfolgte durch **ks|associates** eine regelmäßige, zunächst monatliche, später quartalsmäßige Berichterstattung an die Kreditinstitute auf Basis eines vorher festgelegten Berichtswesens einschließlich eines laufenden Projektcontrollings zur Überwachung/Begleitung der verabschiedeten Sanierungsmaßnahmen. Flankierend erfolgte durch **ks|associates** die fachlich-inhaltliche Projektbegleitung, vor allem bei solchen Themenstellungen, bei denen es im Unternehmen an personellen Ressourcen oder an einschlägigem Know-how fehlte.

## **Ergebnis**

Innerhalb eines Zeitraumes von etwa einem Jahr nach Beginn der Gutachtenerstellung wurde die Kostensanierung vollzogen und der Turnaround eingeleitet. Hierdurch wurde der erforderliche Handlungsspielraum für die weitergehende strategische Sanierung geschaffen. Die Wiederherstellung einer einträglichen Absatzbasis – im vorliegenden Fall ebenfalls maßgeblich für die endgültige Gesundung des Unternehmens – verlief zunächst weniger erfolgreich. Dennoch konnten durch die externe Begleitung entsprechende Fehlentwicklungen, die von der Geschäftsführung zunächst nicht gesehen wurden, identifiziert werden. Als Reaktion auf die strategisch nicht optimale Ausgangssituation wurde schlussendlich der Verkauf der Unternehmensgruppe an einen strategischen Investor initiiert. Letzterer wurde insbesondere möglich durch weitere Zugeständnisse seitens der Kreditinstitute, die in Form eines nachgeschobenen Forderungsverzichts verhandelt wurden. Neben dem Erhalt des Unternehmens wurde den Gesellschaftern damit die Inanspruchnahme von persönlichen Bürgschaften sowie der vollständige Verlust der betrieblichen Altersversorgung erspart.

Erfolgsfaktoren waren neben dem einschlägigen Know-how in Sachen Krisenmanagement und Sofortmaßnahmen zur Insolvenzabwehr vor allem die gutachterliche Position von **ks|associates**, aus der heraus weitgehende Zugeständnisse seitens der Gläubiger verhandelt werden konnten. Mit Hilfe der neutralen Berichterstattung sowie auch durch die Schaffung von Transparenz konnte das verloren gegangene Vertrauen von Kreditinstituten und Gläubigern nachhaltig wiederhergestellt werden, so dass trotz der nicht vollständig erfüllten Erwartungen im Rahmen der Konzeptumsetzung bei den gemeinsamen Sanierungsfortschrittsgesprächen stets konstruktive Lösungen zwischen allen Beteiligten verhandelt wurden. Hierdurch wurde es möglich, auf die veränderten Rahmenbedingungen, die dem endgültigen Sanierungserfolg zunächst entgegenstanden, zeitnah zu reagieren und das Konzept entsprechend anzupassen.

Weitere Projektreferenzen erhalten Sie unter **[www.ks-associates.de](http://www.ks-associates.de)** sowie gerne auch persönlich auf Anfrage.

---

## **Knaup Scharpff Associates GmbH**

Lehrter Straße 46, 10557 Berlin

Fon: 030|39788-130 Fax: 030|39788-138

[info@ks-associates.de](mailto:info@ks-associates.de)

[www.ks-associates.de](http://www.ks-associates.de)